

บทความวิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญลักษณ์ วีระสมบัติ
คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปัญหาและทางออกด้านการบริหารแรงงาน ของซีพีฟลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ สัญชาติไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้ศึกษาปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหาการบริหารแรงงานของซีพีฟลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย ด้วยข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตัวแทนซีพีฟลายเออร์ฯ และหน่วยงานภาครัฐ รวม 31 คน และการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลแรงงาน 425 คน ผลการวิจัยพบว่า ซีพีฟลายเออร์มีปัญหาการจ้างงาน คือ ความไม่พอเพียงด้านปริมาณและด้านคุณภาพแรงงาน และมีปัญหาการบริหารแรงงานภายในสถานประกอบ 4 ด้าน คือด้านการสรรหาคัดเลือกพบปัญหาการลาออก ความไม่ต่อเนื่องในการพัฒนาทักษะ ปัญหาค่าใช้จ่ายและความล่าช้าของภาครัฐในกระบวนการจ้างแรงงานต่างด้าวถูกกฎหมาย ด้านการบริหารค่าตอบแทน ไม่พบปัญหาที่ชัดเจน แต่พบว่าจัดสวัสดิการให้คนงานน้อยเกินไป ด้านการพัฒนาทักษะพบปัญหาคนงานมักลาออกหลังจากที่ได้รับการพัฒนาทักษะแล้วและปัญหาคนงานไทยไม่ค่อยอยากได้รับการพัฒนา ด้านการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงานพบว่าไม่มีปัญหาที่เด่นชัด การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างกันใช้วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ สำหรับความคิดเห็นของแรงงานต่อการบริหารแรงงานพบว่าอยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าแรงงานเห็นด้วยมากต่อด้านการพัฒนาทักษะ ในขณะที่เห็นด้วยปานกลาง 3 ด้านเรียงลำดับ คือ ด้านค่าตอบแทน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน และด้านการสรรหาคัดเลือกอยู่ในลำดับสุดท้าย

งานวิจัยนี้เสนอแนวทางแก้ไขปัญหาการบริหารแรงงานโดยแยกเป็นบทบาทของสถานประกอบการและบทบาทรัฐ สำหรับสถานประกอบการสามารถนำข้อค้นพบจากงานวิจัยไปประยุกต์ใช้ได้ เช่น ปัญหาการขาดแคลนปริมาณแรงงาน แก้ไขโดยจ้างแรงงานต่างด้าวหรือใช้เทคโนโลยีมาทดแทน ปัญหาคุณภาพแรงงาน แก้ไขโดยใช้การฝึกอบรมแบบเน้นการปฏิบัติจริง (OJT) การแก้ไขปัญหาการบริหารแรงงานหลังการจ้างงาน อาศัยการใช้นวัตกรรมในวิธีการการบริหารแรงงาน เช่น ใช้ค่าตอบแทนประเภทต่างๆ เพื่อจูงใจให้คนงานไม่ลาออก เช่น การจ่ายโบนัสถี่มากกว่าปีละ 2 ครั้ง การจ่ายโบนัสตามอายุงานมากกว่าจ่ายตามผลการทำงาน เป็นต้น ในขณะที่รัฐบาลควรมีนโยบายที่ชัดเจนและต่อเนื่องต่อการบริหารแรงงานโดยเฉพาะในช่วงเปลี่ยนผ่านไปสู่รถยนต์ใช้พลังงานไฟฟ้า เช่น แรงงานกลุ่มที่ผลิตอุปกรณ์ท่อไอเสียจะเตรียมทักษะอย่างไรเพื่อรองรับรถยนต์พลังงานไฟฟ้าที่ไม่มีระบบไอเสียแล้ว นอกจากนั้นควรเน้นสหกิจศึกษาให้มากขึ้นเพื่อให้แรงงานมีทักษะที่พร้อมปฏิบัติงานได้ทันทีหลังสำเร็จการศึกษา สำหรับแรงงานต่างด้าวเสนอว่าในระยะสั้นขณะที่แรงงานไทยยังมีสมรรถนะไม่สูงและสถานประกอบการยังไม่ปรับตัวเข้าหาเทคโนโลยี ภาครัฐจึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะของแรงงานต่างด้าวเพื่อให้ซีพีฟลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยที่จ้างแรงงานต่างด้าวสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : ซีพีฟลายเออร์ ปัญหาการบริหารแรงงาน

Problems and Solutions for Labor Management in Thai Automobile Suppliers

Abstract

This research aims to analyze the labor management problems facing Thai auto parts suppliers as well as to propose some possible solutions. The research was conducted by gathering data and information through interviewing 31 suppliers' representatives and government agencies as well as a survey of 425 workers. Employing content and thematic analyses, the research has key findings as follows. The Thai auto suppliers have labor management problems in two stages: employment and management. For employment, there are shortages both in terms of quantity and quality. This study investigates 4 aspects of labor management within the workplaces. First, on recruitment and selection, four problems are outstanding, namely quitting, discontinuity in skill development, high labor expenditures, and delayed government procedures regarding the employment of legal migrant labor. Second, on the compensation system, there is no significant problem. Yet, it was found that welfare is not sufficiently provided to labor. Third, on skill development, there is a tendency that workers quit the job after having been trained and that Thai workers do not really desire skill development. Fourth, on labor relations, there is virtually no problem, as these suppliers tend to use kinship-like organization culture. Workers' reaction on the four aspects of labor management are at moderate level. Considering each aspect, workers tended to agree with skill development the most, compared to the rest aspects which are at moderate level rated in the following order: compensation, then labor relations, while recruitment and selection came last.

This research proposes suggestions for firms and the government. For firms, employing migrant labor and adopting technology are suggested to solve the labor shortage problem. Meanwhile, the emphasis on OJT is suggested to solve the labor quality problem. Regarding labor management problems, firms must add innovation in managing their employees, particularly on compensation management that could motivate workers to continue working and minimize quitting rate. The government must have a clear, consistent, and integrative labor policy, particularly on the transition toward electric automobiles as the transition will create unemployment due to the termination of some suppliers such as suppliers doing business in automobile exhaust system. The government should also emphasize more on dual system training as it helps graduates to have ready skill needed to work. Regarding migrant labor, it is suggestible as a short-term measure that the government develop their skills to increase efficiency, while the Thai labor are yet to cope with new technology which suppliers are also slow to adopt or adjust themselves.

Keywords : Supplier, Labour Management

บทนำ

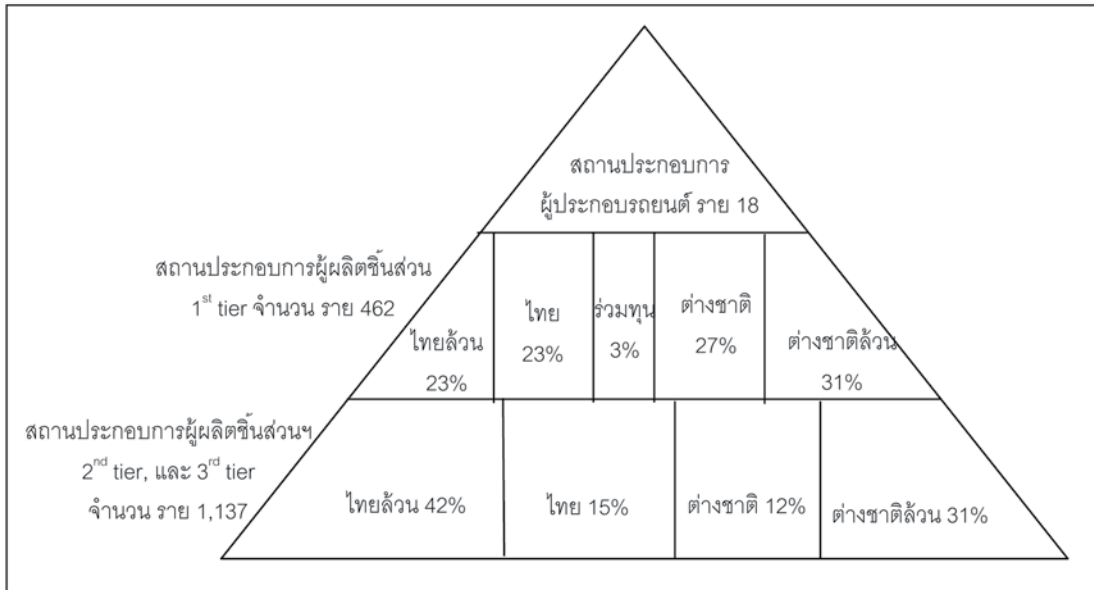
อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมหลักที่ทุกรัฐบาลให้ความสำคัญเพราะการเติบโตของอุตสาหกรรมนี้สร้างรายได้จากการส่งออกและสร้างการจ้างงานอันเป็นผลดีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของไทยมาโดยตลอด ในแผนแม่บทการพัฒนาอุตสาหกรรมฉบับปัจจุบัน (ปี 2555-2574) มีการกำหนดให้อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นหนึ่งในแปดอุตสาหกรรมหลักที่รัฐบาลให้ความสำคัญ (สถาบันยานยนต์, 2555) ข้อมูลล่าสุดจากสภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (2559) ระบุว่าในปี 2558 ไทยส่งออกรถยนต์สำเร็จรูปสูงถึง 1,204,895 คัน สูงกว่าเป้าหมายที่คาดไว้ คือ 1,200,000 คัน โดยส่งออกเพิ่มขึ้นจากปี 2557 ในระยะเวลาเดียวกัน ร้อยละ 6.81 มีมูลค่าการส่งออก 592,550.54 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากยอดรวมของปี 2557 ร้อยละ 12.35 เมื่อรวมกับยอดผลิตเพื่อขายรถยนต์ในประเทศของปี 2558 ยอดผลิตรถยนต์รวมทุกประเภทเท่ากับ 1,915,420 คัน อยู่ในอันดับที่ 12 ของโลก (World Motor Vehicle Production, 2015) เฉพาะมูลค่าส่งออกรถยนต์ปี 2558 เมื่อรวมกับมูลค่าการส่งออกเครื่องยนต์ ชิ้นส่วนรถยนต์ และอะไหล่ สร้างรายได้ให้กับประเทศไทยมากถึง 841,430.11 ล้านบาท นอกจากสร้างรายได้แล้ว อุตสาหกรรมยานยนต์ยังสร้างความเติบโตให้กับอุตสาหกรรมสนับสนุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานประกอบการผู้ผลิตและจัดส่งชิ้นส่วนยานยนต์ในระดับต่างๆ อีกด้วย ข้อมูลจากสถาบันยานยนต์ มีสถานประกอบการผู้ผลิตและจัดส่งชิ้นส่วนยานยนต์ที่อยู่ในห่วงโซ่การผลิต 3 ระดับ (tier) ระดับ 1 หรือ 1st tier จำนวน 462

แห่ง ระดับ 2 หรือ 2nd tier และ ระดับ 3 หรือ 3rd tier อีก 1,137 แห่ง ในบรรดาผู้ผลิตและจัดส่งชิ้นส่วนเหล่านี้ มีจำนวนรวมกันประมาณ 568 แห่ง ที่เป็นสถานประกอบการสัญชาติไทย คำนวณจาก 1st tier ร้อยละ 23 จากจำนวน 462 แห่ง คิดเป็นประมาณ 106 แห่งรวมกับ 2nd tier และ 3rd tier มี ร้อยละ 42 จากจำนวน 1,137 แห่ง คิดเป็นประมาณ 478 แห่ง (ดูภาพ 1.1)

การพัฒนาศักยภาพของสถานประกอบการสัญชาติไทยเหล่านี้มีความสำคัญ เพราะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันกับสถานประกอบการในระนาบเดียวกันที่เป็นการร่วมทุนกับต่างชาติและ/หรือเป็นบริษัทต่างชาติ การพัฒนาศักยภาพของสถานประกอบการมีองค์ประกอบพัฒนาในหลายด้าน เช่น การพัฒนาคุณภาพของสินค้าและกระบวนการผลิต การวิจัยและพัฒนาสินค้า ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ของอุตสาหกรรม และการพัฒนาองค์ประกอบเหล่านี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยแรงงานที่มีคุณภาพ สถานประกอบการผู้ผลิตและจัดส่งชิ้นส่วนรวมทุกสัญชาติทั้ง 1st tier และ 2nd tier จ้างแรงงานจำนวนมากกว่า 2 แสนคน (สมชาย หาญหิรัญ, 2557) เกือบครึ่งหนึ่งของปริมาณการจ้างงานทั้งหมดในอุตสาหกรรมยานยนต์ (อุตสาหกรรมยานยนต์จ้างแรงงานรวมทั้งระบบประมาณ 525,000 คน) ดังนั้น การศึกษาเพื่อวิเคราะห์ปัญหาด้านการบริหารแรงงานในสถานประกอบการเหล่านี้และแสวงหาแนวทางการแก้ไขปัญหาก็มีความสำคัญเพราะจะเป็นการพัฒนาแรงงานจำนวนมากของประเทศอีกด้วย

ระดับ 1st tier หมายถึง ชัฟฟลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยที่ส่งสินค้าโดยตรงเพื่อนำไปใช้ในการประกอบยานยนต์ให้แก่สถานประกอบการผู้ประกอบ/ผลิตรถยนต์ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย ระดับ 2nd tier หมายถึง ชัฟฟลายเออร์ไทยที่ส่งสินค้าของตนผ่านไปยังชัฟฟลายเออร์ไทย 1st tier อีกทอดหนึ่งเพื่อประกอบหรือผลิตต่อเนื่องขึ้นงาน โดย 1st tier จะส่งต่อสินค้าไปใช้ในการประกอบยานยนต์ของสถานประกอบการผู้ประกอบ/ผลิตรถยนต์ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทย และระดับ 3rd tier หมายถึง ชัฟฟลายเออร์ไทยที่ส่งสินค้าของตนผ่านไปยังชัฟฟลายเออร์ไทย 2nd tier เพื่อประกอบหรือผลิตต่อเนื่องขึ้นงาน หลังจากนั้นสินค้าจะถูกส่งต่อไปยัง 1st tier เพื่อประกอบสินค้าให้มีความสมบูรณ์มากขึ้นและส่งต่อสินค้าไปใช้ในการประกอบยานยนต์ของสถานประกอบการผู้ประกอบ/ผลิตรถยนต์ที่ดำเนินธุรกิจในประเทศไทยตามลำดับ.

ภาพที่ 1 ผู้ผลิตและจัดส่งชิ้นส่วนยานยนต์ 1st tier, 2nd tier และ 3rd tier



ที่มา : สถาบันยานยนต์ (2557)

ปัจจุบันการบริหารแรงงานในซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยมีปัญหาด้านการบริหารแรงงานอะไรบ้าง จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีงานวิจัยจำนวนไม่มากนักที่อธิบายปัญหานี้ แต่เน้นไปที่การอธิบายรูปแบบการดำเนินงาน และปัญหาของซัพพลายเออร์ไทย ยกตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ อาชนัน เกาะไพบุลย์ (2552) ซึ่งให้เห็นว่า นโยบายการส่งเสริมการใช้ชิ้นส่วนภายในประเทศ (Local Content Requirements : LCR) ของประเทศไทยในระหว่าง ค.ศ. 1970 - 2000 ไม่ส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพของซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ประเทศไทยเท่าที่ควร ในขณะที่งานวิจัยบางชิ้น เช่น พีระ เจริญพร (2553) ระบุว่า ในห่วงโซ่การผลิตการพัฒนาคุณภาพของบริษัทซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยระดับ 2nd tier เช่น การพัฒนาคุณภาพและกระบวนการผลิตจำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนจากบริษัทผู้ผลิตและจัดส่งชิ้นส่วนสัญชาติไทยระดับ 1st tier นอกจากนี้บางงานวิจัย เช่น ภัทรพงศ์ อินทรกำเนิด และเกรียงไกร เตชกานนท์ (2558) ซึ่งให้เห็นว่าระบบการพัฒนานวัตกรรมด้านเทคโนโลยี คือ ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคุณภาพแรงงานในบริษัทผู้ผลิตและจัดส่งชิ้นส่วนสัญชาติไทย

จากการทบทวนวรรณกรรมทำให้ทราบว่า มีงานวิจัยจำนวนน้อยที่อธิบายเฉพาะเจาะจงในประเด็นปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารแรงงาน ยกตัวอย่างเช่น งานวิจัยที่อธิบายว่าแรงงานในอุตสาหกรรมนี้ขาดความรู้และเปลี่ยนงานบ่อย (นิธย์ จันทรมังคละศรี และคณะ, 2538) แรงงานหายากและมีคุณภาพไม่ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ หามากที่สุดคือแรงงานกลุ่มแรงงานฝีมือ ช่างเทคนิค และหัวหน้างาน (วิระศักดิ์ สาระรัตน์ และ คณะ, 2548) อุตสาหกรรมสนับสนุนยานยนต์ขาดแคลนแรงงานกลุ่มวิศวกร ช่างเทคนิค และ แรงงานระดับปฏิบัติการที่มีทักษะ (Thammavit Terdudomtham, 1997) นอกจากนี้พบบางงานวิจัยที่อธิบายเกี่ยวกับสวัสดิการที่สถานประกอบการจัดให้แรงงานว่ายังไม่มีความหลากหลาย (กระทรวงแรงงาน, กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, สำนักแรงงานสัมพันธ์, 2549) สำหรับด้านแรงงานสัมพันธ์ สถานประกอบการในอุตสาหกรรม

ชิ้นส่วนยานยนต์มักไม่มีการจัดตั้งสภาพแรงงาน (เฟิงอ่าง) ด้วยความจำเป็นที่งานวิจัยเกี่ยวกับปัญหาด้านการบริหารแรงงานยังมีจำกัด ทำให้ผู้วิจัยต้องรวมเอางานวิจัยที่เป็นปริณูณานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษาเข้าไว้ด้วย ซึ่งพบว่าปัญหาการบริหารแรงงานที่งานเหล่านี้ กล่าวถึงคือปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน และความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน สำหรับปัญหาเกี่ยวกับการสรรหาคัดเลือกพบปัญหาการเปลี่ยนงานบ่อย (เช่น อุษณีย์ เหมแหวน, 2543) ส่วนปัญหาการฝึกอบรมพัฒนาที่พบ คือ สถานประกอบการไม่นิยมส่งไปอบรมนอกสถานประกอบการเพราะส่งผลกระทบต่อระบบผลิต (เช่น พงศ์พันธุ์ ตั้งกิจ, 2549 ; สุจิตราภรณ์ คำสอาด, 2540) เกี่ยวกับปัญหาการบริหารค่าตอบแทนมีการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนี้น้อย ตัวอย่างเช่น ศุภชาญ อรัญสุวรรณ (2542) พบว่า แรงงานในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์พึงพอใจค่อนข้างน้อยสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ สังคม และสันติภาพ สำหรับปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน พบเหตุผลที่แรงงานไม่เข้าเป็นสมาชิกสหภาพเพราะไม่เข้าใจลักษณะการดำเนินงาน ไม่มีความรู้เกี่ยวกับสหภาพ ไม่ชอบผู้นำและกรรมการสหภาพ เป็นต้น (จารุพร มณฑา พงศ์, 2533) นอกจากนั้นบางการศึกษาระบุปัญหาเกี่ยวกับสหภาพ คือ นายจ้างไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กรรมการสหภาพไม่รู้บทบาทตัวเอง เป็นต้น (สิทธิพร เจริญสิทธิกุล, 2546)

ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาการบริหารแรงงานให้กับซีพีพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย การเพิ่มจำนวนงานวิจัยที่ศึกษาปัญหาการบริหารแรงงานของซีพีพลายเออร์ไทยจึงมีความสำคัญ บทความนี้เสนอผลการศึกษาจากงานวิจัยเรื่อง “ปัญหาและทางออกด้านการบริหารแรงงานของซีพีพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย ในอุตสาหกรรมยานยนต์” ได้รับทุนสนับสนุนจากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) ซึ่งกำหนดให้ศึกษารอบปัญหาการบริหารแรงงาน 4 ด้าน ได้แก่ การสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน และ

ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน โดยศึกษาเฉพาะเจาะจงในซีพีพลายเออร์ไทย 1st tier และ 2nd tier ซึ่งทั้งสองระดับนี้มีผลเชื่อมโยงโดยตรงต่อสถานประกอบการผู้ประกอบการรถยนต์/ผลิตรถยนต์ นอกจากวิเคราะห์ปัญหาแล้วยังเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางการเตรียมความพร้อมด้านการบริหารแรงงานอื่นจะเป็นประโยชน์ทั้งการพัฒนาแรงงาน การเพิ่มศักยภาพการผลิต และเสริมสร้างสมรรถนะการแข่งขันให้แก่สถานประกอบการผู้ผลิตและจัดส่งชิ้นส่วนสัญชาติไทยต่อไปในอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์สภาพปัญหาด้านการบริหารแรงงานของซีพีพลายเออร์ไทย
2. เพื่อแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงานของซีพีพลายเออร์ไทย
3. เพื่อให้ข้อเสนอแนะด้านการบริหารแรงงานแก่ซีพีพลายเออร์ไทย

วิธีการวิจัยและขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้เก็บข้อมูลโดยใช้การสัมภาษณ์ตัวแทนซีพีพลายเออร์ไทย ระดับ 1st และ 2nd tier และตัวแทนจากหน่วยงานภาครัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารและพัฒนาแรงงาน นอกจากนั้นยังใช้แบบสอบถามความคิดเห็นแรงงานในซีพีพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างด้วย ด้านเนื้อหา ศึกษาปัญหาด้านการบริหารแรงงานในซีพีพลายเออร์ไทย 4 กลุ่มแรงงาน ได้แก่ แรงงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน ช่างเทคนิค และวิศวกร โดยประเด็นปัญหาการบริหารแรงงานที่ศึกษาประกอบด้วย 1) ปัญหาการจ้างงาน หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับอุปสงค์อุปทานแรงงานทั้งในแง่ของความพอเพียงของปริมาณแรงงานและคุณสมบัติของแรงงานในตลาดแรงงาน และ 2) ปัญหาด้านการบริหารแรงงานภายในสถานประกอบการ หมายถึง ปัญหา 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสรรหาคัดเลือก ด้านการฝึกอบรมพัฒนา ด้านการบริหารค่าตอบแทน และ

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน ใช้ระยะเวลา
การดำเนินงานรวม 14 เดือน (ตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2558
- 31 ตุลาคม 2559)

ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่งานวิจัยนี้ศึกษา คือ ชัฟฟลายเออร์ผู้
ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยระดับ 1st และ 2nd tier ใน
อุตสาหกรรมยานยนต์ รวมกันประมาณ 568 แห่ง (ข้อมูล
จากสถาบันยานยนต์, อ้างแล้ว) โดยกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย
ชิ้นนี้แยกเป็น 4 กลุ่ม มีรายละเอียดและการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. กลุ่มแรก คือ ชัฟฟลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยาน
ยนต์สัญชาติไทยระดับ 1st tier จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ กลุ่ม
บริษัทไทยซัมมิต และบริษัทสมบรูณ์แอดวานซ์ เทคโนโลยี
จำกัด (มหาชน) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง
(Specific Sampling) จากชัฟฟลายเออร์ไทยระดับ 1st tier
ที่เป็นคู่ค้าหลักกับสถานประกอบการผลิตและประกอบยาน
ยนต์รายสำคัญที่มีฐานการผลิตในประเทศไทย โดยทำการ
สัมภาษณ์ตัวแทนชัฟฟลายเออร์ไทยระดับ 1st tier จำนวน
4 คน ประกอบด้วยผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งรองกรรมการ
ผู้จัดการ ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต ผู้จัดการทั่วไป และ
ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

2. กลุ่มที่สอง คือ ชัฟฟลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยาน
ยนต์สัญชาติไทยระดับ 2nd tier จากรายชื่อชัฟฟลายเออร์
ไทยระดับ 2nd tier ที่เป็นคู่ค้า (Vendor) ของกลุ่มบริษัท
ไทยซัมมิต และ บริษัทสมบรูณ์แอดวานซ์ เทคโนโลยี จำกัด
(มหาชน) ทั้งหมด 30 บริษัท มีจำนวน 18 บริษัทเข้าร่วม
ในโครงการวิจัยฯ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง
(Specific Sampling) รวมตัวแทนที่ให้สัมภาษณ์ จำนวน 25
คน ผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบด้วยเจ้าของสถานประกอบการ
บุตรเจ้าของสถานประกอบการ รองกรรมการผู้จัดการ
ผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต ผู้อำนวยการฝ่ายการจัดการ
ผู้จัดการทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์
ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย Logistic และเจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากร
มนุษย์

3. กลุ่มที่สาม คือ แรงงาน 4 กลุ่มที่ปฏิบัติงานอยู่ใน
โรงงานกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ แรงงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้า
งาน ช่างเทคนิค และวิศวกรโรงงาน โดยแจกแบบสอบถามให้
แก่แรงงานไทย (ไม่รวมแรงงานต่างด้าว) ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง
แบบบังเอิญ (Accidental Sampling) และใช้แบบสอบถามใน
การเก็บข้อมูล จำนวนแห่งละ 40 ชุด รวมแจกแบบสอบถาม
ทั้งหมด 800 ชุด ได้รับแบบสอบถามคืนมาจำนวน 580 ชุด
โดยมีแบบสอบถามที่สมบรูณ์นำมาประมวลผลการศึกษาได้
จำนวน 425 ชุด

² ในขั้นตอนการคัดเลือกชัฟฟลายเออร์ไทยระดับ 2nd tier มีปัญหาการเข้าถึงกลุ่มตัวอย่าง แม้ผู้วิจัยจะได้รายชื่อชัฟฟลายเออร์ไทยที่เป็นสมาชิก
สมาคมชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์พร้อมรายละเอียดการติดต่อ แต่การติดต่อไปยังชัฟฟลายเออร์เหล่านั้นเป็นไปด้วยความยากลำบาก หลังใช้ช่องทาง
การติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการผ่านการโทรศัพท์และส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ไปยังชัฟฟลายเออร์ที่อยู่ในรายชื่อสมาชิก
สมาคมชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ ปรากฏว่าไม่ได้รับการตอบกลับจากชัฟฟลายเออร์แม้จะติดต่อซ้ำหลายครั้งและใช้ระยะเวลาานาน ผู้วิจัย
จึงเปลี่ยนวิธีการติดต่อกับกลุ่มตัวอย่าง โดยขอรายชื่อกลุ่มชัฟฟลายเออร์ไทยระดับ 2nd tier ที่เป็นบริษัทคู่ค้า (vendor) ของชัฟฟลายเออร์ไทย
ระดับ 2nd tier จำนวน 18 แห่ง แสดงความประสงค์เข้าร่วมในโครงการวิจัยนี้และยินดีให้ข้อมูล

4. กลุ่มที่สี่ คือ ตัวแทนหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทแก้ไขปัญหาด้านการแรงงาน ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Specific Sampling) โดยคัดเลือกจากหน่วยงาน/บุคคลที่มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารแรงงานของซีพีฟลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์ คือ สภาอุตสาหกรรมและสถาบันพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์ รวมผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 2 คน ได้แก่ ประธานกลุ่มอุตสาหกรรมชิ้นส่วนและอะไหล่ยานยนต์สภาอุตสาหกรรมและผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนอะไหล่ยานยนต์

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ใช้การสัมภาษณ์และแบบสอบถามเป็นวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการสัมภาษณ์ตัวแทนซีพีฟลายเออร์ไทยระดับ 1st tier และ 2nd tier ใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง แนวการสัมภาษณ์แบ่งเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 เกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของสถานประกอบการ ส่วนที่ 2 เกี่ยวกับการบริหารแรงงาน มี 3 ประเด็นย่อย คือ ตลาดแรงงานและการจ้างงาน กระบวนการบริหารแรงงาน (ประกอบด้วย การสรรหา/คัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การบริหารค่าตอบแทนและการบริหารความสัมพันธ์) และส่วนที่ 3 เกี่ยวกับความประสงค์ต่อบทบาทภาครัฐ ในการแก้ปัญหาการบริหารแรงงาน

ใช้การตรวจสอบความเหมาะสมและคุณภาพของเครื่องมือด้วยการทดสอบก่อน (try out) ด้วยการนำคำถามไปขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญและนำไปทดลองใช้กลุ่มตัวอย่าง หลังจากนั้นนำมาปรับปรุงภาษาและถ้อยคำให้เหมาะสมอีกครั้งก่อนนำไปเก็บข้อมูล อย่างไรก็ตามในการสัมภาษณ์จริงผู้วิจัยต้องปรับคำถามตามสถานการณ์แต่คงสาระสำคัญของการสอบถามเกี่ยวกับการบริหารแรงงานเอาไว้ (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 แนวการสัมภาษณ์ตัวแทนซีพีฟลายเออร์ไทยเกี่ยวกับการบริหารแรงงานในสถานประกอบการและความประสงค์ต่อภาครัฐ

ประเด็น	แนวคำถาม
ตลาดแรงงานและการจ้างงาน	<ul style="list-style-type: none"> - ตลาดแรงงานมีอุปทานแรงงานในจำนวนที่เพียงพอต่อความต้องการหรือไม่ - แรงงานเมื่อแรกเข้าทำงานมีทักษะที่ต้องการหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามความต้องการ แรงงานกลุ่มใดขาด/ไม่มีความพร้อมในทักษะใด - อะไรคือแนวปฏิบัติและ/หรือแนวทางในการแก้ไขปัญหา

ประเด็น	แนวคำถาม
กระบวนการ บริหารแรงงาน	<div data-bbox="421 298 683 342" style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> การสรรหา/คัดเลือก </div> <ul style="list-style-type: none"> - การสรรหาและคัดเลือกแรงงาน 4 กลุ่มจากแหล่ง/วิธีการ/ผ่านช่องทางอะไรบ้าง - มีปัญหาด้านการสรรหา และ/หรือ คัดเลือก แรงงาน 4 กลุ่มนี้หรือไม่ อย่างไร - อะไรคือแนวปฏิบัติและ/หรือแนวทางในการแก้ไขปัญหา <div data-bbox="421 519 683 564" style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> การฝึกอบรม/พัฒนา </div> <ul style="list-style-type: none"> - ใช้วิธีการ/รูปแบบ/เทคนิคอะไรบ้างในการพัฒนาทักษะแรงงานทั้ง 4 กลุ่มส่งแรงงานออกไปฝึกอบรมพัฒนานอกสถานประกอบการบ้างหรือไม่ ส่งไปที่ไหน - มีปัญหาการฝึกอบรม/พัฒนาแรงงานทั้ง 4 กลุ่ม หรือไม่ อย่างไร และมีแนวทางการแก้ไขอย่างไร <div data-bbox="421 791 719 836" style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> การบริหารค่าตอบแทน </div> <ul style="list-style-type: none"> - แรงงานได้รับประเภทค่าตอบแทนอะไรบ้าง - มีการจ่ายเบี้ยขยัน และ/หรือค่าจ้างจูงใจอื่นๆ หรือไม่ จ่ายอย่างไร - มีการจ่ายโบนัสหรือไม่ จ่ายในอัตราอย่างไร - มีสวัสดิการอะไรบ้าง - มีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนแต่ละประเภทสำหรับแรงงาน 4 กลุ่มนี้หรือไม่ อย่างไร - อะไรคือแนวปฏิบัติและ/หรือแนวทางในการแก้ไขปัญหา <div data-bbox="421 1178 759 1223" style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> การบริหารความสัมพันธ์ </div> <ul style="list-style-type: none"> - ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้าง (ฝ่ายบริหาร) กับลูกจ้างในสถานประกอบการของท่านเป็นอย่างไร - สถานประกอบการของท่านมีสภาพแรงงานหรือไม่ หากไม่มีใช้รูปแบบใดในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง - ใช้ช่องทาง/วิธีการอย่างไรในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน - อะไรคือแนวปฏิบัติและ/หรือแนวทางในการแก้ไขปัญหา
ความประสงค์ต่อ ภาครัฐ ในการ แก้ปัญหาการ บริหารแรงงาน	<ul style="list-style-type: none"> - มีความคาดหวังต่อบทบาทของภาครัฐทั้งด้านการเตรียมความพร้อมของแรงงาน และด้านสถานะตลาดแรงงานอย่างไรบ้าง - ต้องการการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ หรือไม่ อย่างไร เพื่อให้การบริหารแรงงานในสถานประกอบการของท่านเป็นไปอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ

สำหรับการสัมภาษณ์ตัวแทนหน่วยงานภาครัฐที่มีบทบาทเกี่ยวข้องกับการบริหารแรงงานของซีพีฟลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์เป็นการสอบถามทรรศนะเกี่ยวกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคตของซีพีฟลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย ปัญหาของซีพีฟลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย สถานการณ์แรงงาน (ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ) และบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐในการป้องกันและแก้ไขปัญหา

ในส่วนของแบบสอบถามเพื่อสำรวจทัศนคติของแรงงานต่อการบริหารแรงงานภายในซัพพลายเออร์ที่แรงงานปฏิบัติอยู่ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของแรงงาน ส่วนที่ 2 เป็นการถามความเห็นของแรงงานต่อการบริหารแรงงานของสถานประกอบการใน 4 ด้านย่อยๆ คือ การสรรหา/คัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน และการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน โดยให้แรงงานเลือกตอบจาก 4 ระดับ คือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง และเห็นด้วยน้อย ส่วนที่ 3 เป็นข้อคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและข้อเสนอแนะของแรงงาน เกี่ยวกับรูปแบบและแนวทางการพัฒนาการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 ประเด็น/คำถามในแบบสอบถามแรงงานเกี่ยวกับการบริหารแรงงานของสถานประกอบการ

ลักษณะคำถาม	คำถามเกี่ยวกับการบริหารแรงงาน 4 ด้านในสถานประกอบการ
คำถามปลายปิด (ประเมินระดับความคิดเห็น)	<p><u>การสรรหา/คัดเลือก</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - หางานทำได้ง่าย ใช้เวลาหางานไม่นานก็ได้งานทำ - ความรู้ความสามารถของท่านที่ได้รับจากสถาบันการศึกษาไม่เพียงพอที่จะหางานทำและไม่สอดคล้องกับความต้องการของนายจ้าง - ไม่มีความคิดที่จะลาออก/เปลี่ยนงาน <p><u>การฝึกอบรมพัฒนา</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - เมื่อแรกเข้าทำงานที่บริษัทนี้ มีทักษะที่เหมาะสมตรงตามความต้องการของบริษัท - การฝึกอบรมช่วงต้นของการทำงานที่นี้ช่วยให้ทำงานได้ดีขึ้น - ปัจจุบันทักษะมีอย่างเพียงพอที่จะทำงานที่รับมอบหมาย - พอใจในระบบการฝึกทักษะที่บริษัทจัดให้ท่าน - การไปฝึกอบรมทักษะภายนอกโดยหน่วยงานของรัฐเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน <p><u>การบริหารค่าตอบแทน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ระดับค่าจ้างในปัจจุบันเหมาะสมดีแล้ว - พอใจต่อค่าตอบแทนพิเศษที่บริษัทจัดให้ - พอใจต่อโบนัส (ในปีที่เพิ่งผ่านมา) ที่บริษัทจ่ายให้ - สวัสดิการต่างๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่บริษัทจัดมีความเหมาะสม <p><u>การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - บริษัทให้ความสำคัญกับข้อเรียกร้องเพื่อปรับปรุงสภาพการทำงาน - มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานและสิทธิต่างๆ - รู้สิทธิตาม พรบ.แรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 เป็นอย่างดี - โดยรวมนายจ้างและลูกจ้างในบริษัทมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน
คำถามปลายเปิด	<ul style="list-style-type: none"> - โปรดระบุสิ่งที่ท่านต้องการจากการทำงานของ ฝ่าย/แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ - โปรดให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแนวทาง กิจกรรม และรูปแบบการทำงานของฝ่าย/แผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์

การเก็บข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

ใช้การสัมภาษณ์และแบบสอบถามเก็บข้อมูล ณ ที่ตั้งของสถานประกอบการแต่ละแห่งและหน่วยงานราชการ เก็บข้อมูลในช่วงเดือน พฤษภาคม - สิงหาคม 2559 สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์รายประเด็น (Thematic Analysis) เริ่มจากประมวลคำตอบจากแบบสอบถามปลายเปิด และการถอดเทปบันทึกเสียงการสนทนาที่บันทึกไว้ระหว่างการสัมภาษณ์ จัดพิมพ์บทสนทนาและคำตอบจากคำถามปลายเปิดทั้งหมด และศึกษาด้วยการอ่านหลายๆ ครั้ง หลังจากนั้นสรุปเนื้อหาสำคัญๆ และจัดหมวดหมู่ข้อมูล การนำเสนอเนื้อหาของผลการศึกษาในบทความนี้จะใช้ 4 ด้านของการบริหารแรงงาน ได้แก่ การสรรหา/คัดเลือก การฝึกอบรมพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน และการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน เป็นตัวตั้งและจะแสดงประเด็นย่อยของแต่ละด้านประกอบไว้ สำหรับข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นแรงงานใช้สถิติเชิงพรรณนาด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย Likert Scale และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน Likert Scale คือ 4=เห็นด้วยมากที่สุด 3=เห็นด้วยมาก 2=เห็นด้วยปานกลาง และ 1=เห็นด้วยน้อย สำหรับการแปลผลคะแนน แบ่งเป็น 4 ระดับ คือค่าเฉลี่ย 1.00-1.75 หมายถึง เห็นด้วยน้อย ค่าเฉลี่ย 1.76-2.50 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง ค่าเฉลี่ย 2.51-3.25 หมายถึง เห็นด้วยมาก และ ค่าเฉลี่ย 3.26-4.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ผลการศึกษา

จากการศึกษาพบปัญหาด้านการบริหารแรงงานและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย สำหรับปัญหาด้านการบริหารแรงงานแยกเป็น 2 ส่วน คือ ปัญหาการจ้างงาน และปัญหาการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ สำหรับการนำ

เสนอผลการศึกษา จะนำเสนอปัญหาทั้ง 2 ส่วน โดยแต่ละปัญหาจะประกอบไปด้วยประเด็นสำคัญที่พบ ความเหมือนและความต่างของแต่ละปัญหาตามระดับ tier ของซัพพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทย และตัวอย่างคำสัมภาษณ์ของแต่ละประเด็นด้วย

1) ปัญหาการจ้างงาน พบประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัญหาความไม่พอเพียงด้านปริมาณและความไม่สอดคล้องของคุณภาพแรงงาน ดังนี้

1.1) สภาพปัญหาการขาดแคลนปริมาณแรงงานยังคงมีอยู่แต่ลดระดับความรุนแรงลดลงเนื่องจากเศรษฐกิจของประเทศไม่ดี สำหรับประเด็นนี้ไม่พบความแตกต่างสำหรับสถานประกอบการที่ระดับ tier ต่างกัน ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ เช่น “ช่วงนี้เศรษฐกิจไทยไม่ค่อยดีนะ โดยเฉพาะการส่งออกเป็นขาลง เราก็ผลิตลดลงเยอะ ทำงานแค่ตามยอดสั่ง มันเลยทำให้คนงานที่มีอยู่แล้วพอเพียง ไม่ขาดคนขนาดที่ว่าจะจ้างคนงานใหม่ปริมาณเยอะๆ จะมีก็แค่มาทดแทนคนที่ออกไปทำงานที่อื่นๆ ต่างจากไม่ต้องหาจ้างคนงานเยอะเหมือนตอนที่เศรษฐกิจไทยส่งออกโตมากๆ ถ้าเป็นแบบนี้จะเจอปัญหาการขาดแรงงานจำนวนมาก” (ผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มตัวอย่าง 1st tier และ 2nd tier ผู้บริหาร HR ของกลุ่มตัวอย่าง 1st tier และ 2nd tier พฤษภาคม-กรกฎาคม 2559)

1.2) เงื่อนไขที่กำหนดสภาพความเพียงพอหรือความขาดแคลนปริมาณแรงงาน พบเงื่อนไข 4 ประการที่กำหนดความพอเพียงหรือขาดแคลนแรงงาน ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจและสภาวะตลาด ระดับตำแหน่ง สถานที่ตั้งของสถานประกอบการ และระดับ tier โดย 2 เงื่อนไขแรก ไม่พบความแตกต่างระหว่างระดับ tier ตัวอย่างคำสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจและสภาวะตลาดได้กล่าวไว้ในหัวข้อ 1.1 สำหรับระดับตำแหน่ง พบว่า ในบรรดา 4 กลุ่มแรงงานคือ แรงงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน ช่างเทคนิค และวิศวกรโรงงาน ปัจจุบันปัญหาการขาดแคลนกลุ่มแรงงานระดับปฏิบัติการลดลง เป็นผลมาจากภาวะเศรษฐกิจที่หด

ตัวลง ทำให้ความต้องการแรงงานกลุ่มนี้เพื่อรองรับการผลิตลดลง อย่างไรก็ตามผู้ให้สัมภาษณ์ที่อยู่ในระดับ 2nd tier ให้แง่มุมมองเกี่ยวกับการจ้างแรงงานไทยสำหรับทำงานระดับปฏิบัติการไว้ว่า หากคนงานไทยยากเพราะแรงงานไทยไม่ค่อยเลือกทำงานในโรงงานชิ้นส่วนยานยนต์เพราะเป็นงานหนัก ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ เช่น “สำหรับแรงงานระดับปฏิบัติการ แรงงานไทยหายาก ไม่ค่อยมีความอดทนเลือกงาน ชอบทำงานสบาย แต่ในโรงงานทำชิ้นส่วนยานยนต์มันไม่ใช่งานสบาย ว่างสภาพแวดล้อมการทำงาน ก็มีร้อน มีเสียงดัง นอกจากนั้นคือแรงงานไทยไม่ค่อยชอบมีความรับผิดชอบมาก ๆ งานยากขึ้นนิดหน่อยจากเดิมคือจะไม่ทำเลย พอมอบหมายงานมากขึ้นลาออกไปขายของตามโลตัส ตามเซเว่น เพราะคิดว่าเป็นงานเบากว่า คือพอรู้สึกว่ายาก มีความลำบาก คนไทยมักจะลาออก” (ผู้บริหาร HR ของกลุ่มตัวอย่าง 2nd tier พฤษภาคม-กรกฎาคม 2559) สำหรับตำแหน่งช่างและวิศวกรหาคนงานยากเช่นกันทุกระดับ tier ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ เช่น “ช่างสายตรงที่จบ ปวช. ปวส. เป็นอะไรที่หายากยิ่งกว่ามเข็มในมหาสมุทร รับเข้ามาก็มักทำงานไม่ได้ ต้องมาฝึกทักษะกันใหม่ บางคนเข้ามาฝึกดีแล้วก็ลาออกไปโรงงานที่สบายกว่า วิศวกรยิ่งหายาก ถ้าคุณสมบัติดี ๆ จบมาจากมหาวิทยาลัยดัง ๆ เค้าก็จะเลือกทำงานกับพวก assemble อย่างโตโยต้า ฮอนด้าไปเลย ไม่มาสมัครกับ พวกโรงงานชิ้นส่วนหรือ” (ผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มตัวอย่าง 1st tier และ 2nd tier พฤษภาคม-กรกฎาคม 2559) เงื่อนไขสำคัญประการที่ 3 คือสถานที่ตั้งของสถานประกอบการ ถ้าตั้งอยู่ห่างไกลความเจริญก็จะหาคนงานยากโดยเฉพาะซีพพลายเออร์ในกลุ่ม 2nd tier ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ เช่น “โรงงานของเราตั้งอยู่ในซอยลึก ห่างจากถนนใหญ่ กว่าที่จะเดินทางก็ลำบากมาถึงเป็นสวนไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวก ร้านค้าก็ไม่มี ที่พักก็หายาก แรงงานมักไม่เลือกมาทำงานกับเรา ถ้าเทียบกัน เค้าไปทำงานโรงงานเลี้ยงไก่ หรือไปทำงานที่ตลาด เช่นที่ตลาดไท เค้าสะดวกดำรงชีวิตมากกว่า หาของกินง่ายกว่า อีกอย่างสวัสดิการเรื่อง

ที่พักเรื่องโรงอาหารหรือรถรับส่งเราก็กังไม่ค่อยพร้อมด้วย” (ผู้บริหารระดับสูงของกลุ่มตัวอย่าง 2nd tier ผู้บริหาร HR ของของกลุ่มตัวอย่าง 2nd tier พฤษภาคม-กรกฎาคม 2559) สำหรับเงื่อนไขประการสุดท้ายคือ ระดับ tier พบว่า ซีพพลายเออร์ กลุ่มตัวอย่างระดับ 1st tier ไม่พบปัญหาการขาดแคลนปริมาณแรงงาน เนื่องจากแรงงานมักอยากทำงานกับโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ 1st tier อยู่แล้วเมื่อเทียบกับระดับ tier ที่ต่ำกว่า เนื่องจากมีชื่อเสียงและความมั่นคงในการทำงานมากกว่า และที่สำคัญคือได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า ในขณะที่ซีพพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างระดับ 2nd tier ซึ่งให้ค่าตอบแทนต่ำกว่าจะหาคนงานยากกว่า ดังตัวอย่างคำสัมภาษณ์ที่ว่า “แรงงานนี้เค้าก็จะเปรียบเทียบที่เรากับที่อื่นตลอดเวลา ถ้ามีที่อื่นจ่ายดีกว่าแม้เพียงเล็กน้อย ของอะไรที่มันรวม ๆ กันแล้วเป็นตัวเงินต่อวันที่เยอะกว่า เค้าก็ลาออกไปเลยทันที อย่างพวกเราเป็น tier 2 ก็จะมีพบว่าถ้าแรงงานเค้ามีทางไปทำงานที่ tier 1 อย่างกลุ่มไทยซัมมิทหรือบริษัทสมบุญณ์ เค้าก็ลาออกไปเลยนะ เพราะเค้าให้ค่าตอบแทนมากกว่า” (เจ้าหน้าที่ฝ่าย HR ของกลุ่มตัวอย่าง 2nd tier, สิงหาคม 2559)

1.3) แรงงานที่อยู่ในตลาดแรงงานขาดคุณสมบัติที่นายจ้างมีความต้องการ สำหรับประเด็นนี้ พบว่า คุณสมบัติที่นายจ้างต้องการและแรงงานในตลาดแรงงานมีไม่เพียงพอ ได้แก่ ทักษะที่ต้องการต่อการทำงานและพฤติกรรมส่วนตัวที่เหมาะสม โดยสถานประกอบการให้ความเห็นว่า ทั้งเรื่องทัศนคติและพฤติกรรมส่วนตัวมีความสำคัญมากกว่าทักษะ เพราะทักษะที่คนงานมีไม่พร้อมไม่สอดคล้องกับความต้องการ ซีพพลายเออร์สามารถนำมาฝึกฝนให้ตรงตามที่ต้องการได้ภายหลัง โดยไม่พบความแตกต่างในประเด็นนี้ สำหรับสถานประกอบการที่ระดับ tier ต่างกัน ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ เช่น “ทักษะแรกเข้าของแรงงานมักไม่ตรงกับความต้องการ ร้อยละ 90 นะที่ทักษะใช้ไม่ค่อยได้เลยนะ แต่เอาเข้ามาพัฒนาทีหลังได้ เพราะทักษะยังงั้นเราก็กต้องมาฝึกทักษะการทำงานใหม่อยู่แล้วให้เข้ากับระบบการทำงาน เครื่องจักร

และเทคโนโลยีที่เราใช้ แต่ถ้าสิ่งที่ขาดไปไม่ใช่ทักษะแต่เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นในการทำงาน มันบอกมันสอนกันยาก ก็อยากให้คนงานมีเรื่องพวกนี้มาก่อนเข้ามาทำงาน สิ่งที่ยากได้ ได้แก่ ความขยัน ความเอาใจใส่ในงานและความพร้อมที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองมีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ ความอดทน และความซื่อสัตย์ มีพวกนี้ก็จะทำให้ทำงานได้ผลงานดี มีคุณภาพ อีกอย่างสำคัญพอๆ กันก็คือ ควรจะต้องมีพฤติกรรมส่วนตัวที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน เช่น ต้องรับผิดชอบต่อชีวิตตัวเองให้ดี ไม่ติดการพนันหรือเมาสุรา เป็นต้น เรื่องพวกนี้มีความสำคัญมากกว่าทักษะนอกจากเพราะเหตุผลที่ว่าสร้างและพัฒนายากแล้ว เมื่อมีคุณสมบัติที่ไม่สอดคล้องกันก็ทำให้เกิดปัญหาการลาออกและการเปลี่ยนงานบ่อยอีกด้วย บางทีพฤติกรรมส่วนตัวแย่มากๆ กระทั่งต่อการทำงาน มันก็ทำงานด้วยกันลำบาก” (ผู้บริหาร HR ของกลุ่มตัวอย่าง 1st tier และ 2nd tier, พฤษภาคม-กรกฎาคม 2559)

2) ปัญหาการบริหารแรงงานในสถานประกอบการ พบประเด็นที่เกี่ยวข้องกับปัญหา 4 ด้านของการ

บริหารแรงงาน ดังนี้

2.1) ด้านการสรรหาคัดเลือก

2.2.1) แรงงานที่รับเข้ามาทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นแรงงานไทย มักอยู่ไม่ทนไม่นานก็ลาออก ไม่พบความแตกต่างในประเด็นนี้สำหรับสถานประกอบการที่ระดับ tier ต่างกัน ทุกแห่งให้ความเห็นทำนองเดียวกันเรื่องการลาออกง่าย ตัวอย่างคำสัมภาษณ์เช่น “คนงานลาออกง่ายมาก เวลาคนงานออกบ่อยๆ เราลำบากเลย เพราะต้องมานั่งฝึกทักษะกันใหม่อีก กระทั่งการผลิต คือ พอฝึกจนทำได้ อ้าวลาออก ต้องฝึกใหม่อีก จนบางทีเราไม่ค่อยอยากจะฝึกทักษะคนงาน ฝึกเป็นปีบออก บริษัทก็ลำบากนะต้องหาคนฝึกกันไปแบบนี้” (เจ้าหน้าที่ HR ของกลุ่มตัวอย่าง 1st tier และ 2nd tier, พฤษภาคม-กรกฎาคม 2559)

2.2.2) การจ้างแรงงานผ่านบริษัทจ้างเหมาแรงงานทำให้ไม่เกิดความต่อเนื่องในการพัฒนาทักษะแรงงาน ไม่พบความแตกต่างในประเด็นนี้สำหรับสถานประกอบการที่

ระดับ tier ต่างกัน ทุกระดับ tier นิยมใช้วิธีนี้ในการจ้างงานแต่ข้อเสียคือแม้จะมีจำนวนคนงานในปริมาณที่เพียงพออย่างต่อเนื่อง แต่พบว่าหลายครั้งเกิดปัญหาทักษะในการทำงาน เช่น “บริษัทรับจ้างเหมาแรงงานนี้เค้าไม่สนใจจะว่าคนงานที่ส่งมาให้เราเนี่ยเค้าทำงานได้ไหม เน้นแต่จำนวนว่าส่งครบตามจำนวนคนที่เราต้องการ บางทีส่งมามันมีปัญหา ทำงานไม่ได้ บางคนก็ลื่นหล้าหึ่งมาเลย มันก็ลำบากต้องมาเทรนมาฝึก ถ้าเลือกได้เราก็อยากได้คนที่โอเคมาถึงก็พอจะทำงานได้ ถ้าต้องเทรนก็ไม่ต้องมาก” (เจ้าหน้าที่ HR ของกลุ่มตัวอย่าง 1st tier และ 2nd tier, พฤษภาคม-กรกฎาคม 2559)

2.2.3) ค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดคิดจากการจ้างแรงงานต่างด้าวผ่านบริษัทรับจ้างเหมาแรงงาน แม้บริษัทเหล่านั้นเป็นบริษัทถูกกฎหมายรับรองโดยกรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน พบว่ามีการเรียกเก็บเงินทั้งจากตัวแรงงานต่างด้าวและสถานประกอบการที่ประสงค์จ้างแรงงานต่างด้าวด้วย พบประเด็นปัญหานี้เฉพาะที่ 2nd tier เพราะ 1st tier ไม่จ้างแรงงานต่างด้าว ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ เช่น “รู้สึกว่ามันทำไมต้องเสียเงินหลายต่อมาก แม้ว่าเราจะจ้างแรงงานต่างด้าวแบบถูกกฎหมายก็ตาม คือ นายจ้างก็ต้องจ่ายขาหนึ่งละนะ บางบริษัทนี่เก็บแพงด้วย ยิ่งถ้าเราเร่งแบบอยากได้คนงานเร็วๆ บางแห่งซาร์ทค่าใช้จ่ายสูงขึ้น แล้วเท่าที่ทราบบริษัทเหล่านี้ก็ไปเก็บเงินค่าหัวคนงานอีกขานึงนะ คือถ้าแรงงานต่างด้าวอยากได้งานทำก็ต้องจ่ายค่าหัวคิว บางทีคิดแพงด้วย เท่าที่เจอคือแรงงานต่างด้าวพอได้งาน เราต้องไปจ่ายค่าหัวแทนแรงงานต่างด้าวคนนั้นก่อน จ่ายให้บริษัทที่หาคนงานส่งให้เรานั้นละ แล้วเราก็ค่อยมาหักออกจากค่าจ้างที่เราจ่ายคนงานต่างด้าวอีกที มันจ่ายหลายทอดเกิน คิดว่าเอาเปรียบแรงงานต่างด้าวเกินไป คือจะคิดบริษัทที่โอเคนะแต่เก็บทั้งสองทางนี่ก็ไม่ไหว” (เจ้าหน้าที่ HR ของกลุ่มตัวอย่าง 2nd tier, สิงหาคม 2559)

2.2.4) กระบวนการของภาครัฐสำหรับการจ้างแรงงานต่างด้าวที่ถูกกฎหมายเข้าทำงานมีความล่าช้า พบประเด็นปัญหานี้เฉพาะที่ 2nd tier เพราะ 1st tier ไม่จ้าง

แรงงานต่างด้าว ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ เช่น “คือไม่เข้าใจว่าทำไมติดต่อราชการมันช้ามากขนาดนี้ เจ้าหน้าที่ HR ไปติดต่อแต่ละที่หมดวันเลย ขนาดไปทำที่ศูนย์ one stop service คือจะทำให้ทุกอย่างถูกกฎหมายมันถึงยากลำบากขนาดนี้ คือกลายเป็นถ้าทำผิดกฎหมายกลับง่ายกว่าอีก มันกลับกันนะ ยกตัวอย่างที่ช้ามากคือการออกเลขประจำตัวแรงงานเวลาขึ้นทะเบียนแรงงานต่างด้าวใหม่ จะได้เมื่อได้ Work Permit ถ้าไม่มีเลข Work Permit ก็ยังขึ้นทะเบียนทำประกันสังคมไม่ได้ คือเลขนี้มันสำคัญนะ นายจ้างต้องเอาไปทำประกันสังคมให้ลูกจ้างต่างด้าวต่อไป ถ้าไม่มีเลขเดียวแรงงานขาดประกันสังคม พอไม่มีตัวเลขอ่าวประกันสังคมไม่ให้ทำอีก คือมันช้าที่ออกเลข ก็ไปกระทบอีกอย่าง เราไม่รู้แก้ปัญหาอย่างไร ก็ต้องทำเป็นตัวเลขสมมุติกับสำนักงานประกันสังคมไว้ แล้วส่งเงินประกันสังคมเข้าไปก่อน ไม่งั้นแรงงานต่างด้าวเค้าป่วยเค้าอะไรนี้ไม่มีสิทธิรักษาที่ลำบากอีก พอได้เลขถูกต้องมาค่อยไปปลดเลขปลอมออก แบบนี้ก็ไม่ควรเกิดขึ้น” (เจ้าหน้าที่ HR ของกลุ่มตัวอย่าง 2nd tier, สิงหาคม 2559)

2.2) ด้านการบริหารค่าตอบแทน พบว่าค่าตอบแทนที่จัดให้แก่คนงานมี 3 ประเภท ได้แก่ ค่าจ้าง (ประกอบด้วย ค่าจ้างพื้นฐาน ค่าตำแหน่ง และค่าทักษะ) ประเภทที่ 2 คือ ค่าจ้างจูงใจ (ประกอบด้วย โบนัสและเบี่ยขยัน) ประเภทสุดท้าย คือ สวัสดิการ (ประกอบด้วย สวัสดิการพื้นฐานต่างๆ ตามที่กฎหมายกำหนด และสวัสดิการนอกเหนือจากที่กฎหมาย) ไม่พบปัญหาที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม พบประเด็นย่อยที่สำคัญคือ การจัดสวัสดิการให้คนงานน้อยเกินไป แม้สวัสดิการที่จัดให้จะเป็นไปตามขั้นต่ำที่กฎหมายกำหนดก็ตาม เช่น เรื่องประกันสุขภาพ คือ กองทุนเงินทดแทน และประกันสังคม รวมถึงวันหยุดและสวัสดิการอื่นๆ แต่พบว่า หลายอย่างมีจำกัด เช่น สวัสดิการเรื่องอาหาร บางแห่งมีโรงอาหาร บางแห่งให้ค่าอาหาร แต่น่าจะจัดให้เพิ่มเติมมากกว่านั้นได้ รวมถึงเรื่องรถรับส่งและการอำนวยความสะดวกอื่นๆ ผู้วิจัยคิดว่าสวัสดิการที่จัดให้ค่อนข้างพื้นฐานและมีจำกัดเกินไป พบประเด็นปัญหานี้ที่ 2nd tier มากกว่า

1st tier ตัวอย่างคำสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง 2nd tier เช่น “คือ ที่เราไม่ค่อยมีสวัสดิการให้ เพราะเราคิดว่ามันไม่คุ้ม อย่างเช่น รถรับส่งคือจำนวนคนงานมีไม่มากจัดรถรับส่งแล้วไม่คุ้มโรงอาหารก็เหมือนกัน ไม่ใช่ไม่ยากจัดให้ แต่จัดแล้วมันไม่คุ้ม คือคนงานเราน้อย แม่ค่าก็ไม่อยากมาขายพอมิแม่ค่าก็มีจำนวนน้อย คนงานเบื่อกเพราะมีให้เลือกทานน้อย นี่ขนาดขายในราคาถูกกว่าข้างนอกนะ อีกทั้งพอมิแรงงานต่างด้าวแม่ค่าที่จะทำอาหารประเทศเพื่อนบ้านก็หาลำบาก” (ผู้บริหาร HR ของกลุ่มตัวอย่าง 2nd tier, สิงหาคม 2559)

2.3) ด้านการพัฒนาทักษะ พบปัญหาใน 3 ประเด็นหลัก คือปัญหาแรกคือระบบการพัฒนาทักษะที่จัดโดยภาครัฐยังไม่ตอบสนองตรงต่อความต้องการและมีความไม่สะดวกในแง่การเดินทางไปเข้าร่วม ไม่พบความแตกต่างในประเด็นนี้สำหรับสถานประกอบการที่ระดับ tier ต่างกัน ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ เช่น “การพัฒนาทักษะที่ภาครัฐจัดให้ เช่น หลักสูตรของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน เราดูๆ หลักสูตรแล้วมันพื้นฐานเกินไป มันไม่ตรงกับความต้องการของโรงงานเราหรือบางทีหลักสูตรพื้นฐานบางอย่างอาจจะพอได้ แต่เหมะมันไกลเหลือเกิน ที่จะต้องเดินทางไปถึงกรมพัฒนาฯ หรือแม้แต่ไปยังศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานประจำจังหวัดก็ตาม คนงานเองก็ไม่อยากไปมันเสียเวลาเดินทาง” (ผู้บริหาร HR ของกลุ่มตัวอย่าง 1st tier และ 2nd tier, พฤษภาคม-กรกฎาคม 2559) ปัญหาที่ 2 คือ คนงานมักลาออกหลังจากที่ได้รับการพัฒนาทักษะแล้ว ไม่พบความแตกต่างในประเด็นนี้สำหรับสถานประกอบการที่ระดับ tier ต่างกัน ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ เช่น “คนงานมักลาออกหลังจากที่ได้รับการพัฒนาทักษะแล้ว “สิ่งที่หนักใจที่สุดเวลา Train คนงานคือ พอฝึกทักษะเสร็จ พอทำงานเป็น ทำคล่อง คนงานลาออก เค้าเอาทักษะที่ได้จากเราไปใช้สมัครงานที่อื่นที่จ่ายค่าจ้างสูงกว่าที่เราให้” (เฟิ่งอ้าง) อีกประเด็นที่พบคือ แรงงานไทยมักปฏิเสธและไม่ชอบหากฝึกทักษะเพิ่มแล้วต้องทำงานเพิ่มต้องมีความรับผิดชอบเพิ่มเติม (พบประเด็นนี้เฉพาะที่ 2nd tier เพราะ 1st tier ไม่จ้างแรงงานต่างด้าว) ตัวอย่างคำสัมภาษณ์ เช่น “แรงงานไทยนี้

ไม่ชอบนะ ถ้าฝึกมีทักษะแล้วให้ทำงานมากขึ้น บางทีขอลาออกเลยก็มี ขอทำงานซ้ำๆ เดิมๆ ไม่อยากมีความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น” (เจ้าหน้าที่ HR ของกลุ่มตัวอย่าง 2nd tier, สิงหาคม 2559)

2.4 ด้านการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน ไม่พบปัญหาที่ชัดเจน มีกลุ่มตัวอย่างเพียงแห่งเดียวจาก 20 แห่งที่มีสภาพแรงงาน สำหรับซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างอีก 19 แห่งที่เหลือไม่มีสภาพแรงงาน การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงานในซัพพลายเออร์เหล่านี้ทำผ่านรูปแบบการจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นทางการใน 2 ลักษณะ ลักษณะแรกคือ มีการจัดตั้งหน่วยงานบริหารความสัมพันธ์ (Employment Relation) ขึ้นต่างหากแยกจากฝ่ายงานการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ลักษณะที่สองคือการตั้งคณะกรรมการสวัสดิการแรงงานขึ้น ซึ่งเป็นไปตามข้อบังคับของกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ด้วยที่กำหนดให้สถานประกอบการที่มีลูกจ้างตั้งแต่ 50 คนขึ้นไป ต้องตั้งคณะกรรมการสวัสดิการขึ้นในสถานประกอบการเพื่อเป็นตัวแทนของคนงานในการกำกับให้สถานประกอบการจัดสวัสดิการที่เป็นธรรมและพอเพียงเหมาะสมให้แก่แรงงาน พบว่าลักษณะการบริหารความสัมพันธ์ที่กลุ่มตัวอย่างใช้ผ่านไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานบริหารความสัมพันธ์หรือคณะกรรมการสวัสดิการแรงงานก็ตาม ต่างกระทำผ่าน วัฒนธรรมองค์การแบบครอบครัวและเน้นการติดต่อสื่อสารมากกว่าการตั้งเป็นสภาพแรงงาน ไม่พบความแตกต่างในประเด็นนี้สำหรับสถานประกอบการที่ระดับ tier ต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น คำสัมภาษณ์ที่อธิบายว่า “ส่วนใหญ่ช่องทางการติดต่อสื่อสารระหว่างทางฝ่ายจัดการกับแรงงานนี้ทั้งแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการสำคัญที่สุดในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกจ้าง เอาแบบเป็นทางการก่อนก็จะผ่านรูปแบบการประชุม ประชุมก็มีหลายแบบอีก เช่น การประชุมทั้งโรงงานเลยกับฝ่าย HR อันนี้โดยมากเป็นรายเดือน บางแห่งมีการประชุมกับหัวหน้างานทุกวัน บางแห่งทุกสัปดาห์ ช่องทางการบอกความต้องการของแรงงานผ่านมาทางหัวหน้างานก็เป็นช่องทางการติดต่อสื่อสารที่สำคัญ ส่วนแบบไม่เป็นทางการนี้จะพบบ่อยและช่วยสร้างและสนับสนุนวัฒนธรรมความเป็นพี่เป็นน้องก็คือความเป็นกันเองของเจ้าของสถานประกอบการจะพบว่า เดินในโรงงานตลอดเวลา คนงานรู้สึกเป็นกันเองก็เข้ามาพูดคุย มาบอกปัญหาทั้งเรื่องงานเรื่องส่วนตัวก็มาบอกความต้องการของตนเองกับเจ้าของสถานประกอบการได้โดยตรงเลย” (ผู้บริหาร HR ของกลุ่มตัวอย่าง 1st tier และ 2nd tier, พฤษภาคม-กรกฎาคม 2559)

ตารางที่ 4 สรุปปัญหาด้านการบริหารแรงงานและความเหมือนและความต่างของปัญหาแยกตามระดับ tier

ปัญหา	ประเด็น		tier	
			1 st tier	2 nd tier
การจ้างงาน	- สภาพปัญหาการขาดแคลนปริมาณแรงงานยังคงมีอยู่แต่ลดระดับความรุนแรงลดลงเนื่องจากเศรษฐกิจของประเทศไม่ดี		√	√
	- เงื่อนไขที่กำหนดสภาพความเพียงพอหรือความขาดแคลนปริมาณแรงงาน ได้แก่ 1) สภาพเศรษฐกิจและสภาวะตลาด 2) ระดับตำแหน่ง 3) สถานที่ตั้งของสถานประกอบการ 4) ระดับ tier		√ x (มีเฉพาะเงื่อนไขที่ 1 และ 2 แต่เงื่อนไขที่ 2 พบน้อยและไม่จ้างแรงงานต่างด้าว)	√ x (มีครบ 4 เงื่อนไข)
	- แรงงานที่อยู่ในตลาดแรงงานขาดคุณสมบัติที่นายจ้างมีความต้องการ ได้แก่ ทักษะที่ถูกต้องต่อการทำงานและพฤติกรรมส่วนตัวที่เหมาะสม		√	√
การบริหาร แรงงานใน สถาน ประกอบการ	1) ด้านการสรรหา คัดเลือก	- แรงงานที่รับเข้ามาทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นแรงงานไทย มักอยู่ไม่ทน ไม่นานก็ลาออก	√	√
		- การจ้างแรงงานผ่านบริษัทจ้างเหมาแรงงานทำให้เกิดความต่อเนื่องในการพัฒนาทักษะแรงงาน	√	√
		- ค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดคิดจากการจ้างแรงงานต่างด้าวผ่านบริษัทรับจ้างเหมาแรงงาน แม้บริษัทเหล่านั้นเป็นบริษัทที่ถูกกฎหมายรับรองโดยกรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน พบว่ามีการเรียกเก็บเงินทั้งจากตัวแรงงานต่างด้าวและสถานประกอบการที่ประสงค์จ้างแรงงานต่างด้าวด้วย	-	√
		- กระบวนการของภาครัฐสำหรับการจ้างแรงงานต่างด้าวที่ถูกกฎหมายเข้าทำงานมีความล่าช้า	-	√
	2) ด้านการบริหาร ค่าตอบแทน	- การจัดสวัสดิการให้คนงานน้อยเกินไป	√ x	√ x
			ประเด็นที่พบนี้ที่ 2 nd tier มากกว่า 1 st tier	

ปัญหา	ประเด็น		tier	
			1 st tier	2 nd tier
	3) ด้านการพัฒนา ทักษะ	- การฝึกอบรมของภาครัฐฯ ไม่ตรงความต้องการ	√	√
		- คนงานมักลาออกหลังจากที่ได้รับการพัฒนาทักษะแล้ว	√	√
		- แรงงานไทยมักปฏิเสธและไม่ชอบหากฝึกทักษะเพิ่มแล้วต้องทำงานเพิ่มต้องมีความรับผิดชอบเพิ่มเติม	-	√
	4) ด้านการบริหาร ความสัมพันธ์ ระหว่างนายจ้าง และแรงงาน	- รูปแบบที่ซัพพลายเออร์เหล่านี้ใช้เป็นแรงงานสัมพันธ์ที่แฝงตัวอยู่ในรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรและการติดต่อสื่อสารมากกว่าการตั้งเป็นสหภาพแรงงาน	√	√
√ หมายถึง เหมือนกัน X หมายถึง ต่างกัน √ X หมายถึง เหมือนกันบางส่วนและต่างกันบางส่วน - หมายถึง ไม่พบปัญหาหรือไม่พบประเด็นนั้น				

สำหรับทรรศนะของกลุ่มตัวอย่างแรงงานเกี่ยวกับการบริหารแรงงาน 4 ด้าน เป็นไปในทิศทางเดียวกับผลการสัมภาษณ์ ซัพพลายเออร์ (ไม่พบความแตกต่างในความเห็นของคนงานที่ต่างระดับ tier) โดยพบว่าปัญหาการขาดแคลนคนงานเป็นปัญหาสำคัญที่สุดของการบริหารแรงงาน เมื่อพิจารณารายด้านของการบริหารแรงงานพบว่า แรงงานทั้ง 4 กลุ่มในทุกระดับ tier มีความเห็นด้วยมากในด้านการพัฒนาทักษะ (ค่าเฉลี่ย = 2.82) คนงานคิดว่าทักษะตัวเองได้รับการพัฒนาดีขึ้นจาก OJT ในขณะที่เห็นด้วยปานกลาง 3 ด้านเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านค่าตอบแทน คนงานยังไม่ค่อยพึงพอใจนักต่อสวัสดิการสำหรับด้านความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน พึงพอใจพอสมควรต่อวัฒนธรรมองค์กรที่นายจ้างดูแลและคนงานเหมือนญาติพี่น้อง คนงานไม่ค่อยรู้สึกว่าการมีหรือไม่มีสหภาพแรงงานส่งผลทำให้ชีวิตการทำงานดีขึ้น และด้านการสรรหาคัดเลือกได้ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คนงานยังมีพฤติกรรมเปลี่ยนงานและลาออกอยู่บ่อยๆ (ค่าเฉลี่ย = 2.46, 2.37 และ 2.18 ตามลำดับ) นอกจากข้อมูลค่าเฉลี่ยจากแบบสอบถามปลายปิดแล้ว แรงงานกลุ่มตัวอย่างยังแสดงความคิดเห็นในแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาที่ยากให้นายจ้างแก้ไข ดังนี้ ปัญหาสวัสดิการไม่เพียงพอ ค่าตอบแทนน้อย ปัญหาคนงานไม่เพียงพอต่อจำนวนงาน และปัญหาการลาออกบ่อย

จากประเด็นเกี่ยวกับปัญหาการบริหารแรงงานข้างต้น เมื่อสอบถามซัพพลายเออร์กุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับแนวปฏิบัติเพื่อบริหารแรงงาน 4 ด้าน พบว่าระดับ 1st tier และ 2nd tier มีการดำเนินงานที่ไม่แตกต่างกัน มีรายละเอียด ดังนี้

1) ด้านการสรรหาคัดเลือก

วิธีการสรรหาคัดเลือกที่ซัพพลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่างระดับ 1st tier และ 2nd tier นิยมใช้มีทั้งหมด 5 วิธี วิธีที่นิยมใช้มากที่สุดคือ การติดประกาศทั้งหน้าโรงงานและการติดประกาศ ณ สถานที่ต่างๆ ใกล้เคียงโรงงานที่เป็นจุดสนใจของคนงาน อีก 4 วิธีการที่นิยมรองลงมา ได้แก่ การเข้ามาติดต่อสมัครงานเอง การบอกต่อ การใช้บริการบริษัทรับจ้างเหมาแรงงาน และการประกาศรับสมัครงาน Online ผ่านเว็บไซต์ต่างๆ ตามลำดับ ภายหลังการสรรหาแล้ว การคัดเลือกคนงานเข้าทำงานจริงใช้วิธีการคัดเลือกคล้ายกันใน 3 ขั้นตอน ขั้นตอนแรก คือ การสังเกตดูคุณสมบัติต่างๆ ไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากถ้าเป็นแรงงานกลุ่มปฏิบัติการ ส่วนใหญ่รับคนงานที่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น มักจะพิจารณาจากลักษณะและท่าทางเป็นหลัก เป็นการประเมินลักษณะทางกายภาพต่าง ๆ ว่าเหมาะสมกับสภาพการทำงานหรือไม่ เช่น บางโรงงานเป็นการป้อนขึ้นรูปเหล็ก จะต้องการแรงงานที่มีรูปร่างสูงใหญ่ หรือบางโรงงานเป็นโรงงานพ่นสีขึ้นงาน ก็จะต้องการแรงงานที่สายตาดี และอดทนต่อกลิ่นและฝุ่นละออง เป็นต้น ไม่เน้นการคัดเลือกจากทักษะการทำงาน นอกจากนี้ยังพบว่า แนวโน้มในอนาคตการสรรหาจะใช้บริการบริษัทรับจ้างเหมาแรงงานมากขึ้น เหตุผลคือ การจ้างงานผ่านการใช้บริการบริษัทรับจ้างเหมาแรงงาน ช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นทางการบริหารต้นทุนและลดความรับผิดชอบด้านการบริหารแรงงานที่เกี่ยวกับการหาคนงานให้แก่สถานประกอบการ ในช่วงที่ต้องการคนงานมาก บริษัทรับจ้างเหมาช่วยให้จ้างงานได้ตามจำนวนที่ต้องการ ในขณะที่เมื่อความต้องการแรงงานลดลง ก็สามารถไม่ต่อสัญญาจ้างได้ นอกจากนั้นการเลือกจ้างแรงงานต่างด้าวเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาระยะสั้นหรือการใช้เทคโนโลยีทดแทนการขาดแคลนแรงงานในระยะยาวก็เป็นทางเลือกที่สถานประกอบการบางแห่งเลือกใช้

2) ด้านการบริหารค่าตอบแทน

ซัพพลายเออร์กู้กลุ่มตัวอย่างระดับ 1st tier และ 2nd tier ต่างก็นิยมใช้ขั้นตอนการกำหนดรูปแบบและวิธีการจ่ายค่าตอบแทนเพื่อดึงดูดแรงงานให้มาสมัครงานและเพื่อจูงใจให้คนงานไม่ลาออก ส่วนมากจะให้ความสำคัญกับการจ่ายในรูปแบบที่ทำให้เกิดมูลค่าที่เป็นตัวเงิน เช่น การแบ่งจ่ายโบนัสที่เป็นรายเดือน หรือการชอยเบี้ยชยันออกเป็นขั้นๆ และจัดสรรจ่ายในอัตราคงที่หรือจ่ายในอัตราก้าวหน้า สำหรับอัตราคงที่แต่ละแห่งจะกำหนดเพดานการจ่ายต่างกัน ถ้าไม่ขาดไม่ลามาสายเลย ก็จะได้เท่ากันทุกเดือน จ่ายเดือนละครั้ง (แต่ในอัตราที่ต่างกันไป อัตราต่ำสุดคือเดือนละ 200 แห่งที่จ่ายสูงที่สุดสำหรับเบี้ยชยันแบบอัตราคงที่คือ 600 บาทต่อเดือน ในกลุ่มจ่ายแบบอัตราคงที่นี้บางแห่งจะพิจารณาจ่ายเพิ่มอีกยกอดหนึ่งตอนสิ้นปีด้วยหากตลอดทั้งปีแรงงานคนไหนไม่มีการขาดลามาสายเลย ส่วนการจ่ายแบบอัตราก้าวหน้า เป็นที่นิยมถูกนำมาใช้มากกว่า แต่จ่ายในอัตราก้าวหน้าที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น จ่ายในอัตรา 200, 300, 400, 500, สูงสุด 600 บาทต่อเดือน บางแห่งจ่าย 300, 400, และ สูงสุด 500 บาทต่อเดือน บางแห่งจ่ายเริ่มตั้งแต่ 400 บาท ขึ้นเดือนละ 100 บาทต่อเนื่องไปทุกเดือน ถ้าไม่ขาดลามาสายเลย เพดานการจ่ายสูงสุดอยู่สูงถึงเดือนละ 1,000 บาท บางแห่งเลือกจ่ายอัตราก้าวหน้าแบบรายปี ปีแรกไม่ขาดลามาสายเลยจ่ายปีละ 3,000 บาท ปีต่อไปขึ้นอีกปีละ 1,000 บาทเป็น 4,000 และ สูงสุด 5,000 บาทต่อปี การจ่ายเบี้ยชยันตามแนวทางนี้เป็นเรื่องของการเพิ่มมูลค่าของแรงจูงใจและเป็นความพยายามในการปรับพฤติกรรมพนักงานโดยใช้สิ่งเสริมแรงทางบวกคือสัดส่วนของเงินที่เพิ่มขึ้นในแต่ละเดือนเพื่อมุ่งหวังให้คนงานอยากทำงานนานขึ้น ตัดสินใจลาออกยากขึ้นเพราะเสียตายเงินเหล่านี้ ส่วนสวัสดิการก็เช่นกัน พบว่า บางแห่งใช้วิธีการจัดสวัสดิการเพื่อจูงใจให้คนไม่ตัดสินใจลาออก เช่น การจัดสวัสดิการช่วยค่าเช่าบ้านเฉพาะคนงานที่เช่าบ้านพักเป็นคู่ หากคนใดคนหนึ่งลาออกอีกคนก็จะไม่ได้สวัสดิการในส่วนนี้ เป็นต้น

3) ด้านการพัฒนาทักษะ

การพัฒนาทักษะที่ซีพีพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างระดับ 1st tier และ 2nd tier นิยมใช้เน้นการพัฒนาทักษะด้วยการปฏิบัติงานจริง (Learning by Doing) เทคนิคที่ใช้มากที่สุดคือการฝึกอบรมหน้างานหรือ On the Job Training (OJT) และเน้นการฝึกอบรมภายในสถานประกอบการมากกว่า การส่งคนงานออกไปพัฒนาทักษะนอกสถานประกอบการ เช่น กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ด้วยเหตุผลของระยะทางและหลักสูตรการอบรมที่ไม่ตรงกับความต้องการ และสถานประกอบการไม่นิยมส่งคนงานไปเข้ารับการพัฒนาทักษะที่จัดโดยภาครัฐ เพราะไม่ตรงความต้องการและมีความไม่สะดวกในแง่การเดินทางไปเข้าร่วม

4) ด้านการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน

แนวปฏิบัติที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงานของซีพีพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 ระดับ คือ วัฒนธรรมองค์การ ในบรรดากลุ่มตัวอย่าง 20 แห่ง มีซีพีพลายเออร์ระดับ 1st tier เพียงแห่งเดียวที่มีสภาพแรงงาน อีก 19 แห่ง ที่เหลือไม่มีสภาพแรงงาน จากการสัมภาษณ์พบว่าทุกแห่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงานผ่านวัฒนธรรมองค์การ พบว่าวัฒนธรรมเด่นคือการอยู่แบบครอบครัว ซีพีพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างอธิบายไปในทิศทางเดียวกันว่าใช้วิธีดูแลคนงานเหมือนสมาชิกในครอบครัว เหมือนเป็นพี่น้อง ถ้ามีปัญหาอะไรก็สามารถบอกเจ้าของสถานประกอบการได้อย่างไรก็ตาม การมีวัฒนธรรมองค์การแบบพี่น้อง แบบครอบครัวอาจไม่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสองฝ่ายได้เสมอไป ผู้วิจัยมีข้อสังเกตว่าควรมีการเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดให้มีสภาพแรงงานในสถานประกอบการ และควรสนับสนุนให้มีสภาพแรงงานในสถานประกอบการเพื่อให้แรงงานได้มีกลุ่มตัวแทนที่จะแสดงออกซึ่งสิทธิของตนเองอย่างเป็นทางการ (ตารางที่ 5)

ตารางที่ 5 แนวปฏิบัติด้านการบริหารแรงงานของซีพีพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างระดับ 1st และ 2nd tier

1) ด้านการสรรหาคัดเลือก	2) ด้านการบริหารค่าตอบแทน										3) ด้านการพัฒนาทักษะ			4) ด้านการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน						
	การสรรหา (บางแห่งจ้างแรงงานต่างดาว หรือ ใช้เทคโนโลยีทดแทนแรงงาน)					ค่าจ้าง					สวัสดิการ			OT	โบนัส	ค่าจ้างรายวันและรายสัปดาห์	ค่าจ้างรายเดือนและรายปี			
	คัดเลือก		โบนัส			เบียร์ยีน		ค่าจ้างรายชั่วโมง			1	2	3					4	5	6
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2										
1	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
2	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
3	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
4	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		

คำอธิบายสัญลักษณ์:

- X หมายถึง ซีพีพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างมีการดำเนินการดำเนินงานในวิธีการนั้น ๆ
- X หมายถึง ซีพีพลายเออร์กลุ่มตัวอย่างมีการดำเนินงานในวิธีการนั้น ๆ แต่ไม่มีทุกสถานประกอบการ
- สรรหา 1 หมายถึง การติดต่อเอง / 3 หมายถึง การบอกต่อ / 4 หมายถึง จ้างเหมาแรงงาน / 5 หมายถึง รับสมัคร Online
- คัดเลือก 1 หมายถึง คุณคุณสมบัติ / 2 หมายถึง ค่าตำแหน่ง / 3 หมายถึง ทดลองปฏิบัติงาน
- ค่าจ้าง 1 หมายถึง ค่าจ้างพื้นฐาน (แบบมี OT) / 2 หมายถึง ค่าตำแหน่ง / 3 หมายถึง ค่าทักษะ / 4 หมายถึง ค่าความยากลำบาก
- โบนัส 1 หมายถึง จ่ายโบนัสปีละครั้ง / 2 หมายถึง จ่ายโบนัสมากกว่าปีละหนึ่งครั้ง
- เบียร์ยีน 1 หมายถึง จ่ายแบบอัตราคงที่ 2 หมายถึง จ่ายแบบอัตราก้าวหน้า
- สวัสดิการ 1 หมายถึง ชุดพนักงาน / 2 หมายถึง สวัสดิการด้านสุขภาพ (นอกเหนือจากประกันสังคม) / 3 หมายถึง รถรับส่ง / 4 หมายถึง โรงอาหารหรือค่าอาหาร / 5 หมายถึง บ้านพัก / 6 หมายถึง สันทนาการประจำปี

ที่มา : การสัมภาษณ์ตัวแทนซีพีพลายเออร์กลุ่มตัวอย่าง (สรุปโดยผู้วิจัย)

ผลการศึกษานำเสนอข้างต้น สอดคล้องกับงานวิจัยเกี่ยวกับการบริหารแรงงานที่พบ เช่น ที่พบว่าแรงงานในอุตสาหกรรมนี้หายากและคุณสมบัติไม่ตรงสอดคล้องกับการศึกษาของ วิระศักดิ์ สารรัตน์ และคณะ (2548) อย่างไรก็ตามงานวิจัยนี้ให้ข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมและเป็นปัจจุบันมากกว่างานวิจัยที่พบเดิม อาทิเช่น เจาะลึกในการกำหนดความยากง่ายของแรงงาน ได้แก่ เศรษฐกิจ ระดับ tier ระดับตำแหน่งแรงงาน และที่ตั้งของสถานประกอบการ รวมถึงลักษณะคุณสมบัติของแรงงานที่ต้องการ สำหรับปัญหา 4 ด้านของการบริหารแรงงาน และ ด้านการสรรหาคัดเลือกที่พบปัญหาเดียวกันกับการศึกษาของอุษณีย์ เหมแหวน (2543) คือ อัตราการลาออกสูง เปลี่ยนงานบ่อย ด้านการพัฒนาทักษะที่พบว่า สถานประกอบการในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไม่นิยมส่งคนงานของตนไปฝึกอบรมนอกสถานประกอบการ สอดคล้องกับงานของสุจิตราภรณ์ คำสะอาด (2540) และ งานของพงศ์พันธุ์ ตั้งกิจ (2549) ด้านค่าตอบแทน พบผลการศึกษาในลักษณะเดียวกันคือสวัสดิการที่สถานประกอบการเหล่านี้จัดให้แรงงานยังไม่มีหลากหลาย (กระทรวงแรงงาน, 2549) สำหรับด้านแรงงานสัมพันธ์ พบว่าสถานประกอบการกลุ่มตัวอย่างแทบทั้งหมดไม่มีสหภาพแรงงาน สอดคล้องกับผลการสำรวจของสำนักแรงงานสัมพันธ์ กระทรวงแรงงาน (2549) ผลการศึกษาจากงานวิจัยนี้ได้เสนอแนวปฏิบัติที่ซีพีพลายเออร์กุ่มตัวอย่างใช้เพื่อดำเนินงานด้านการบริหารแรงงานแยกกรายด้านของปัญหาการสรรหาคัดเลือก ปัญหาการพัฒนาทักษะ ปัญหาด้านค่าตอบแทน และปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน ข้อมูลจากนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานและแก้ไขปัญหากับการบริหารแรงงานสำหรับซีพีพลายเออร์แห่งอื่น ๆ ต่อไปได้

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

งานวิจัยนี้พบว่าซีพีพลายเออร์ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์สัญชาติไทยมีปัญหาด้านการบริหารแรงงานแยกเป็น 2 ระดับ คือ ปัญหาการจ้างงานและปัญหาการบริหารแรงงานภายใน

สถานประกอบการ ในการจ้างงาน พบปัญหา ความไม่เพียงพอด้านปริมาณ และด้านคุณภาพแรงงานขาดทั้งทักษะและคุณสมบัติที่ต้องการ สำหรับปัญหาการบริหารแรงงานภายในสถานประกอบการ เก็บข้อมูล 4 ด้าน คือ การสรรหาคัดเลือก การบริหารค่าตอบแทน การพัฒนาทักษะ และการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงาน สำหรับด้านการสรรหาคัดเลือก พบ 4 ปัญหา คือ การลาออก ความไม่ต่อเนื่องในการพัฒนาทักษะ ปัญหาค่าใช้จ่ายและความล่าช้าของภาครัฐในกระบวนการจ้างแรงงานต่างด้าวที่ถูกกฎหมาย ด้านการบริหารค่าตอบแทน ไม่พบปัญหาที่ชัดเจน แต่พบว่าซีพีพลายเออร์กุ่มตัวอย่างจัดสวัสดิการให้คนงานน้อยเกินไป ด้านการพัฒนาทักษะพบปัญหาคนงานมักลาออกหลังจากที่ได้รับการพัฒนาทักษะแล้ว และปัญหาคนงานไทยไม่ค่อยอยากได้รับการพัฒนา ด้านการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและแรงงานพบว่าไม่มีปัญหาที่เด่นชัดการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างกันใช้วัฒนธรรมองค์การแบบเครือญาติ นอกจากนั้นแล้ว ปัญหาต่างๆ ดังกล่าวบางประเด็นเคยมีการวิจัยพบว่าเกิดขึ้นมานานแล้วและงานวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นว่าการบริหารแรงงานของซีพีพลายเออร์ของประเทศไทยยังไม่มีพัฒนาการเท่าที่ควร

สำหรับข้อเสนอแนะเพื่อแก้ไขปัญหาการบริหารแรงงาน แยกเป็นบทบาทของสถานประกอบการและบทบาทรัฐ สำหรับสถานประกอบการเสนอแนะให้พิจารณาแนวปฏิบัติที่ซีพีพลายเออร์กุ่มตัวอย่างเพื่อนำไปประยุกต์ใช้แก้ไขปัญหาด้านการบริหารแรงงาน ปัญหาการขาดแคลนปริมาณแรงงานเสนอให้สถานประกอบการแก้ไขโดยจ้างแรงงานต่างด้าวในระยะสั้น สำหรับระยะยาวควรใช้เทคโนโลยีมาทดแทน ปัญหาคุณภาพแรงงานไม่สอดคล้องกับความต้องการ สถานประกอบการควรแก้ไขโดยเน้นการฝึกอบรมแบบการปฏิบัติจริง (OJT) สำหรับการแก้ไขปัญหาการบริหารแรงงานหลังการจ้างงาน สถานประกอบการจำเป็นต้องอาศัยการใช้นวัตกรรมในวิธีการบริหารแรงงาน เช่น กำหนดและออกแบบค่าตอบแทน ประเภทต่างๆ เพื่อจูงใจให้คนงานไม่ลาออก อาทิเช่น การ

จ่ายโบนัสที่มากกว่าปีละ 2 ครั้ง การจ่ายโบนัสตามอายุงานมากกว่าจ่ายตามผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ในขณะที่รัฐบาลควรมีนโยบายที่ชัดเจนและต่อเนื่องต่อการบริหารแรงงานโดยเฉพาะในช่วงเปลี่ยนผ่านไปสู่รถยนต์ใช้พลังงานไฟฟ้า เช่น แรงงานกลุ่มที่ผลิตอุปกรณ์ท่อไอเสียรวมถึงซัพพลายเออร์ที่เกี่ยวข้องกับพลังงานทางเลือกอื่นๆ ที่ไม่ใช้ไฟฟ้าจะได้รับผลกระทบไปด้วย จะเตรียมทักษะแรงงานที่ปัจจุบันยังทำงานอยู่ในซัพพลายเออร์เหล่านี้อย่างไรเพื่อรองรับรถยนต์พลังงานไฟฟ้าที่ไม่มีระบบไอเสียและการใช้พลังงานทางเลือกอื่นที่ไม่ใช่ไฟฟ้าแล้ว นอกจากนั้นรัฐบาลควรมีการพัฒนาความรู้และสมรรถนะของแรงงานไทยอย่างเข้มข้นโดยเน้นสหกิจศึกษาให้มากขึ้นเพื่อให้แรงงานมีทักษะที่พร้อมปฏิบัติงานได้ทันทีหลังสำเร็จการศึกษา มีทัศนคติและคุณสมบัติที่ตรงกับความต้องการของอุตสาหกรรม มากกว่าที่เป็นอยู่ สำหรับแรงงานต่างด้าวเสนอว่าในระยะสั้นขณะที่แรงงานไทยยังมีสมรรถนะไม่สูงและสถานประกอบการยังไม่ปรับตัวเข้าหาเทคโนโลยีภาครัฐต้องพัฒนาทักษะของแรงงานต่างด้าว จำเป็นต้องดำเนินการใน 2 ทาง ทางแรกคือพัฒนาทักษะของแรงงานต่างด้าวที่ทำงานในซัพพลายเออร์ เพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ข้อเสนอนี้เป็นเพียงข้อเสนอระยะสั้นเท่านั้น อีกหนทางคือผลักดันให้ซัพพลายเออร์ที่ไม่เลือกที่จะพัฒนาทักษะและใช้เทคโนโลยีเพิ่มขึ้น ให้ไปลงทุนประกอบการในพื้นที่ประเทศเพื่อนบ้านที่เป็นเจ้าของประเทศของแรงงานต่างด้าว เกี่ยวกับการให้บริการแรงงานต่างด้าว รัฐจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการจ้างงานแรงงานต่างด้าวประเภทถูกกฎหมายให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดขั้นตอนที่ยุ่งยากลง

รายการอ้างอิง

- กระทรวงแรงงาน, กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, สำนักแรงงานสัมพันธ์. (2549). รายงานการสำรวจกรอบสภาพการจ้างตามประเภทกิจการ: เฉพาะการผลิตยานยนต์และที่เกี่ยวข้อง. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- จารุพร มณฑาทองศ์. (2553). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการเข้าเป็นสมาชิกสหภาพแรงงาน บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด (ระยอง). (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยบูรพา, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์.
- ฉัญญลักษณ์ วีระสมบัติ. (2560). ปัญหาและทางออกด้านการบริหารแรงงานของซัพพลายเออร์ไทยในอุตสาหกรรมยานยนต์. โครงการ ASEAN watch สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว).
- นิตย จันทรมังคละศรี และคณะ. (2538). ยุทธศาสตร์การพัฒนากำลังคนทางเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขัน. รายงานฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย, ฝ่ายวิจัยการพัฒนาศาสตร์และเทคโนโลยี.
- พีระ เจริญพร. (มีนาคม 2553). การแสวงหาผลประโยชน์จากการเป็นซัพพลายเออร์ของบริษัทข้ามชาติ : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ไทย. วารสารเศรษฐศาสตร์ธรรมศาสตร์, 28 (1) : 35-83.
- พงศ์พันธ์ ตั้งกิจ. (2549). การศึกษาสภาพปัญหาการพัฒนาฝีมือแรงงานในสถานประกอบการผลิต. ชิ้นส่วนยานยนต์ (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี, พระจอมเกล้าธนบุรีสาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม.
- ภัทรพงศ์ อินทรกำเนิด, และ เกียรติกร เตชกานนท์. (2558). *Intra industry trade, Product Fragmentation and Technological Capability Development in Thai Automotive Industry*. สืบค้นเมื่อวันที่ 10 มีนาคม 2558 จาก, <http://www.eria.org/ERIA-DP-2015-10.pdf>
- วิระศักดิ์ สารรัตน์ และคณะ. (2548). โครงการสำรวจข้อมูลฝีมือแรงงานในอุตสาหกรรมยานยนต์. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน.
- ศุภชาญ อรัญสุวรรณค์. (2542). ความพึงพอใจในสวัสดิการของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สถาบันยานยนต์. (2555). แผนแม่บทอุตสาหกรรมยานยนต์ ปี 2555-2559. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง.
- สถาบันยานยนต์. (2557). ข้อมูลผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ปี 2557. กรุงเทพฯ : ผู้แต่ง. (เอกสารอัดสำเนา).
- สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย. (2559). ปี 2558 ผลิตรถยนต์ 1,913,002 คัน ต่ำกว่าเป้าแต่เพิ่มขึ้นจากปีที่แล้ว ร้อยละ 1.76 ขายในประเทศ 799,592 คัน ตามเป้า ส่งออก 1,204,895 คัน ตามเป้า. สืบค้นเมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2559, จาก <http://www.acarnewsonline.com/carbusiness/tficarreport>.
- สิทธิพร เจริญสิทธิกุล. (2546). แรงงานสัมพันธ์ขององค์กรธุรกิจในวิสาหกิจขนาดใหญ่อุตสาหกรรมที่มีสหภาพแรงงาน ศึกษากรณีบริษัทไทยฮอนด้า เมนูเฟคเจอร์ จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยบูรพา, บัณฑิตวิทยาลัย สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์.

- สมชาย หาญหิรัญ. (2557). *แนวโน้มอุตสาหกรรมยานยนต์และชิ้นส่วนยานยนต์ในปี 2557-2560*. เอกสารการประชุม สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม.
- สุจิตราภรณ์ คำสอาด. (2540). *การส่งเสริมการพัฒนาทักษะแรงงานในสถานประกอบการขนาดกลาง*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์, หลักสูตรพัฒนาแรงงานและสวัสดิการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศุภชาญ อรัญสุวรรณ. (2542). *ความพึงพอใจในสวัสดิการของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อาชนัน เกาะไพบูลย์. (2552). *Global Integration of Thai Automotive Industry*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะเศรษฐศาสตร์.
- อุษณีย์ เหมแหวน. (2543). *ความรู้สึกลับคั้งในการทำงานของพนักงานบริษัทในเขตอุตสาหกรรมสยามอีสเทิร์น : ศึกษากรณีบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยมหิดล, บัณฑิตวิทยาลัย, สาขาวิชาประชากรศึกษา.
- Thammavit Terdudomtham. (1997). *The Automobile Industry in Thailand*. Bangkok: Thailand Development Research Institute.
- World Motor Vehicle Production. (2015). 2015 Production Statistics. สืบค้นเมื่อวันที่ 22 สิงหาคม 2559, จาก <http://www.oica.net/category/production-statistics/>